LE POINT EN RECHERCHE

Septembre 2003 Série socio-économique 03-014

PRATIQUES DE RÉGIE DES ORGANISMES OEUVRANT AUPRÈS DES SANS-ABRI

Introduction

Les organismes qui subviennent aux besoins des sans-abri se voient contraints de fournir des services à un nombre toujours grandissant de personnes ayant des besoins diversifiés. Ils doivent composer avec des ressources limitées et des changements de niveau et de nature du financement d'État. La régie interne, tant du point de vue de sa qualité que de sa nature, constitue un facteur clé régissant la capacité des organismes à satisfaire les besoins des sans-abri dans un milieu difficile.

Au sein d'un organisme, on définit la régie interne comme les structures et les processus mis en place pour en diriger et gérer les activités et le fonctionnement. Comprenant les rôles, les responsabilités, les pouvoirs, les partenariats et l'imputabilité, l'essence même de la régie interne peut se formuler à l'aide de certaines questions clés : Qui en assure la direction? Qui établit les orientations? Qui sont les preneurs de décisions? Qui fait le suivi des progrès atteints? Qui est imputable pour la performance de l'organisme? Avec qui et de quelle manière l'organisme établit-il des partenariats et des ententes de collaboration?

Méthode

La recherche comprenait une étude documentaire et huit études de cas :

- Victory Over Violence Emergency Teen Shelter, Nouvelle-Écosse
- Interchurch Housing Society, Nouvelle-Écosse
- Cape Breton Transition House Association, Nouvelle-Écosse
- Auberge communautaire du Sud-Ouest, Montréal, Québec
- Homes First Society, Toronto, Ontario
- Main Street Project, Winnipeg, Manitoba
- Calgary Drop In Centre, Alberta
- Victoria Cool Aid Society, C.-B.

L'enquête comportait trois volets :

1. Collecte d'information avant l'enquête : collecte de données disponibles depuis des sources publiques, dont d'autres études, des rapports annuels, des feuillets de programmes, des renseignements dans des annuaires et de sources en ligne, comme les pages Web. La précision et l'applicabilité courante des informations ont été confirmées durant les phases deux et trois.

SCHL CMHC

AU COEUR DE L'HABITATION

Canada

63284

2. Questionnaire auto-administré : collecte de données de base au sujet des organismes qui n'étaient pas disponibles aisément d'autres sources. On a communiqué avec au moins deux personnes-ressources par organisme, habituellement un membre clé du personnel (directeur général) et un membre du conseil.
3. L'entrevue : les entrevues en personne ont servi à la collecte des données de nature complexe et subjective. Les chercheurs ont conçu l'entrevue de manière à sonder tant les cadres supérieurs que les membres du conseil sur les questions importantes, et à s'arrêter plus en détail sur les enjeux critiques de régie.

Résultats

Bien qu'il existe nombre de modèles différents de régie interne, chaque organisme est unique et aucun modèle est universel. Toutefois, à la suite de l'analyse des études de cas, il est apparu évident que les organismes oeuvrent plus efficacement en présence d'un modèle qui les encourage à s'engager dans une orientation définie; une bonne capacité organisationnelle, de structures appropriées et de politiques et méthodes permettant de poursuivre les orientations. Il est de même au chapitre de la nécessité de rendre compte aux fournisseurs de fonds et aux intervenants du milieu, de la possibilité d'adaptation suffisante pour faire face aux changements constants, de la possibilité de l'organisme à mettre au point et à maintenir des partenariats efficaces et de la capacité pour les membres du conseil à travailler en équipe.

L'analyse des études de cas révèle qu'une multitude de stratégies, de partenariats, de structures et d'outils peuvent être à l'origine de régies internes efficaces. L'élaboration d'un plan stratégique semble être d'une importance capitale pour établir une vision et les orientations, et pour déterminer les priorités, les obstacles et les occasions. Le plan stratégique pourrait et devrait fournir des lignes directrices pour la planification et l'application des programmes et devrait incorporer un suivi de l'environnement, tant interne qu'externe. Le suivi et l'évaluation constituent des phases critiques en matière de régies internes efficaces.

D'autres éléments clés de la régie interne comprennent un conseil dont les membres souscrivent à la philosophie de l'organisme et qui apportent une étendue d'expertises, possèdent les qualités et la motivation requises de manière à travailler au nom d'organisme à la recherche de partenaires et de sources de financement et qui jouent un rôle considérable dans l'établissement des politiques et des orientations. Les conseils peuvent avoir la mainmise sur la gestion quotidienne de l'organisme ou ils peuvent plutôt établir les grandes lignes des politiques et des orientations et élaborer des lignes de conduite détaillées en matière d'exploitation. Bien que les deux approches possèdent leurs forces et faiblesses, les conseils qui oeuvrent au niveau de la macrogestion semblent plus efficaces. Ils paraissent mieux fonctionner là où il existe un cadre évident de prise de décision, y compris les informations de base nécessaires, les options possibles et les répercussions des différentes options et recommandations.

Les comités officiels, habituellement présidés par un membre du conseil, doivent être mis en place pour traiter des enjeux clés dans des domaines comme ceux des finances, des ressources humaines, de la planification stratégique et des programmes. Les réunions tant des comités que celles du conseil, avec une tenue de dossiers appropriée, doivent avoir lieu périodiquement, de préférence mensuellement. Il faut de canaux de communication établis et des rencontres régulières entre le conseil et le personnel, de préférence par l'intermédiaire du directeur général et autres membres de la haute direction.

Quant au personnel d'exploitation, l'analyse des études de cas tend à montrer qu'une structure organisationnelle souple serait celle qui est la plus adaptée aux changements rapides des circonstances et des défis auxquels sont confrontés ces organismes. Voici les caractéristiques qui semblent les plus importantes : macrogestion ouverte qui favorise la collaboration au sein de l'organisme et avec d'autres partenaires.

L'analyse des études de cas indique également que le recours à des bénévoles constitue un bon moyen de renforcer les organismes et de mettre en valeur leur potentiel, surtout lorsque les ressources sont limitées. Les bénévoles peuvent également consolider les liens avec la collectivité et jouer un rôle dans la création de partenariats efficaces. Toutefois, l'emploi efficace de bénévoles exige du temps, l'élaboration de politiques et de méthodes claires et la nécessité de répondre aux questions liées à la responsabilité, à la formation et aux règles syndicales.

La formation, tant du personnel que des bénévoles, s'impose d'entrée de jeux si l'on veut engendrer une régie interne efficace. Elle permet au personnel et aux bénévoles de traiter plus efficacement avec les clients, diminue le roulement du personnel et améliore les possibilités de promotion. Une formation adéquate peut aussi résulter en un ensemble de compétences plus souples, ce qui permet de combler différents postes, de partager des tâches et de fournir des occasions de rotations d'emplois.

Types de conseils d'administration	
Agence	**Type**
Auberge du Sud-Ouest	Conseil etablissant les lignes de conduite; activités quotidiennes relevant du directeur exécutif.
Homes First	Conseil établissant les lignes de conduite; activités quotidiennes relevant du directeur exécutif.
Main Street Project	En voie de passer de la gestion des activités à un conseil établissant les lignes de conduite; activités quotidiennes relevant du directeur executif, guide par les directives et méthodes du Conseil.
Calgary Drop-In	Conseil consultatif ou établissant les lignes de conduite; activités quotidiennes confiées au directeur exécutif.
Cool Aid	A évolué au fil des ans, passant d'un conseil charge des activités à un conseil établissant les lignes de conduite; activités quotidiennes relevant du directeur executif.
Victory Over Violence	Conseil de gestion de type « interventionniste ».
Interchurch Housing Society	A évolué en passant d'un conseil d'administration actif à un conseil consultatif, une fois le personnel engagé; le président actuel s'occupe de nombreuses tâches administratives et guide l'organisme dans ses activités quotidiennes en plus de lui donner une orientation générale.
Cape Breton Transition House Assn.	A évolué en passant d'un conseil d'administration interventionniste agissant à titre de comité directeur à un conseil consultatif s'occupant également de la gestion de l'oganisme.

Bien que ces organismes se soient empressés de signaler qu'il n'était pas uniquement question d'argent, presque tous les organismes étaient aux prises avec des difficultés financières en raison de la demande croissante de services. La possibilité de diversifier la base de financement, de développer la capacité de collecte de fonds et des compétences en entreprenariat, et l'établissement d'un plan d'affaires durable constituent des caractéristiques d'une régie interne efficace. Les organismes doivent avoir la possibilité de mettre en œuvre différentes stratégies de production de recettes. La question de la collecte de fonds mérite que l'on s'y attarde. Bien que de nombreux organismes entreprennent des activités de collecte de fonds auprès du public en général et des entreprises du secteur privé — un organisme ayant même retenu les services d'un collecteur de fonds professionnel — les opinions sont partagées quant à la valeur des activités de collecte de fonds. Certains les voient comme une composante essentielle du plan d'affaires et de la stratégie à long terme, alors que d'autres doutent de leur efficacité. Le temps, le coût et les efforts nécessaires pour réussir une campagne de collecte de fonds peuvent aller au-delà de la capacité de petits organismes et de ceux dotés de moyens limités.

Partenariats

Enfin, l'importance des partenariats stratégiques dans la promotion d'une régie efficace ne peut être laissée sous silence. Ces partenariats sont au cœur d'une exploitation efficace des organismes qui oeuvrent auprès des sans-abri, et dont les ressources financières sont limitées. Les partenariats comprennent les coalitions d'organismes travaillant à l'atteinte des objectifs élargis de la collectivité, y compris les coalitions établies aux termes de l'Initiative de partenariats en action communautaire, les relations avec les administrations municipales et autres paliers des gouvernements, les partenariats conclus avec le secteur privé, de même que d'autres ententes moins officielles de coopération et de réseautage avec une gamme étendue d'organismes afin d'améliorer la qualité du service et des renseignements.

Les partenariats officiels et non officiels prennent de plus en plus d'importance pour les organismes, car ils les aident à élaborer des réseaux de soutien, à établir les priorités de la collectivité, à mettre au point des solutions aux problèmes requerant une panoplie de services, à améliorer l'accès à d'autres sources de financement, à rendre l'emploi des fonds disponibles plus efficient et à faire pression auprès des gouvernements et d'autres agences de financement pour obtenir davantage de ressources. Bien qu'il soit nécessaire de mettre beaucoup de temps et d'effort pour assurer la réussite d'un partenariat, il s'est dégagé un consensus voulant que des ententes de partenariats élargies, parfois même très complexes, étaient nécessaires afin de répondre aux besoins grandissants auxquels les organismes sont confrontés.

La création de partenariats efficaces constituera une initiative de développement du potentiel, particulièrement au sein d'organismes enclins à fonctionner de manière autonome. Il peut s'agir d'un processus difficile qui requiert des modifications à la structure du conseil et l'intégration de nouvelles idées au chapitre du fonctionnement de l'organisme. L'Initiative de partenariats en action communautaire semble avoir favorisé le

développement du potentiel par l'entremise de processus de coopération et de partenariats locaux élargis parmi tous les intervenants, dont les secteurs privé et sans but lucratif, les groupes de bénévoles, et les gouvernements. Les partenariats efficaces sont une composante clé d'une régie interne efficace.

Conclusions

L'analyse des études de cas révèle que les organismes aux prises avec des difficultés considérables et qui œuvrent auprès des sans-abri ont la capacité de persévérer et de s'adapter aux circonstances changeantes. Une bonne régie interne et la mise sur pied de partenariats stratégiques en matière de régie, constituent des composantes clés de cette réussite.

Directrice de projet : Anna Lenk

Rapport de recherche : *Pratiques de régie des organismes œuvrant auprès des sans-abri*

Consultants : Institute of Urban Studies et Urban Aspects Consulting Group Ltd.

Cofinancement : Secrétariat national pour les sans-abri

Recherche sur le logement à la SCHL

Aux termes de la partie IX de la *Loi nationale sur l'habitation*, le gouvernement du Canada verse des fonds à la SCHL afin de lui permettre de faire de la recherche sur les aspects socio-économiques et techniques du logement et des domaines connexes, et d'en publier et d'en diffuser les résultats.

Le présent feuillet documentaire fait partie d'une série visant à vous informer sur la nature et la portée du programme de recherche de la SCHL.

Pour consulter d'autres feuillets *Le Point en recherche* et pour prendre connaissance d'un large éventail de produits d'information, visitez notre site Web à

www.schl.ca

ou communiquez avec la

Société canadienne d'hypothèques et de logement
700, chemin de Montréal
Ottawa (Ontario)
K1A 0P7

Téléphone : 1 800 668-2642
Télécopieur : 1 800 245-9274

NOTRE ADRESSE SUR LE WEB : www.schl.ca

Bien que ce produit d'information se fonde sur les connaissances actuelles des experts en habitation, il n'a pour but que d'offrir des renseignements d'ordre général. Les lecteurs assument la responsabilité des mesures ou décisions prises sur la foi des renseignements contenus dans le présent ouvrage. Il revient aux lecteurs de consulter les ressources documentaires pertinentes et les spécialistes du domaine concerné afin de déterminer si, dans leur cas, les renseignements, les matériaux et les techniques sont sécuritaires et conviennent à leurs besoins. La SCHL se dégage de toute responsabilité relativement aux conséquences résultant de l'utilisation des renseignements, des matériaux et des techniques contenus dans le présent ouvrage.

61170